

## درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان

أ. إيمان بنت محمد المعولي  
أ.د. "محمد أمين" حامد القضاة\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. وتكوّنت عينة الدراسة من (527) معلما ومعلمة، و(69) مديرا ومديرة، تم اختيارهم بطريقه عشوائية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

**الكلمات المفتوحية:** الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، المعلمين، المديرين، سلطنة عُمان.

### **Abstract**

The study aimed at identifying the practice degree of the school administrators for management control and its relation to the functional performance of teachers from the perspective of managers and teachers in the governorate of Al. Batinah South in the Sultanate of Oman. The study sample consisted of (527) male and female teachers, and (69) male and female administrators.

Means, standard deviations, self-correlation coefficient, were computed to answer the study questions. The study results showed that practice degree of the school administrators for management control was high. The study results also showed that the level of functional performance of teachers was also high. The study also demonstrated the existence of a positive relationship between the administrators' practice for the management control and the functional performance level for teachers.

**Keywords:** Management control, Functional performance, School administrators, Teachers, Sultanate of Oman.

## المقدمة:

تعدّ الرقابة الإدارية من العناصر الرئيسية للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها من خلال ضمان التنفيذ الفعال للخطط والبرامج والتحقق فيما إن كان الأداء يسير في اتجاه تحقيق الأهداف وفقاً للخطط المرسومة.

إن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على مختلف المستويات العلمية، والثقافية، والخبرة العملية، والقدرة، والذكاء وغيرها، ولا بد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية، وأن تكون عنده اتجاهات إيجابية نحو العمل، وأن يتميز مدير المدرسة بممارسات تكيفية، وتوقعات عالية ومتواصلة ومراقبة دائمة لأداء التلاميذ، وتقويم لأداء المدرسة، وتطوير مستمر للجهاز التعليمي وفقاً لحاجات المدرسة وأن تكون لديه رؤية مشتركة، وتعدّ هذه خصائص جوهرية، تدفع إلى تحسين أداء المدرسة، وتؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف والتطوير والتغيير المنشود (العمرات، 2010).

وتظهر أهمية الرقابة الإدارية كونها تعمل على تحديد درجة أداء الأنشطة وقياسها التي تتم داخل المدرسة بغية تحقيق أهدافها، بحيث يتم التعرف من خلالها إلى أن ما يتم تنفيذه يتم بحسب خطط له داخل المؤسسات العامة، فهي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء من المفترض أن تكون موضوعة مسبقاً لأوجه الأنشطة المختلفة، وبما يتفق مع الأهداف المرجوة تحقيقها؛ فهي الجهاز العصبي للتنظيم نظراً لتعرضها لكل خلية من خلايا ذلك التنظيم، ويكون التأثير متبادلاً (الفاعوري، 2008؛ أبوماضي، 2006؛ ياغي، 1994).

وتعرّف الرقابة بأنها الوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له، أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم الجهود الخاصة وتوجيهها بالعمل وفق الخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (الزعي، 1995).

بينما يرى النعيمي (1997) بأن عملية الرقابة هي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها. فيما يعرفها المجذوب (2002) بأنها كعملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة، والكشف عن معوقات تحقيقها، والعمل على تذليلها في اقصر وقت ممكن.

ومن بين التعريفات الأكثر وضوحاً وشمولاً تعريف بيتر (Pater) الوارد في حريم (2006) الذي يرى بأن الرقابة تمثل إحدى وظائف العملية الإدارية، والتي تهدف إلى مراقبة العمل والأداء الفعلي

وقياسه ومقارنته مع ما هو مخطط، وباستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويشير مكتب تقييم برنامج التطوير للأمم المتحدة إلى أن الرقابة هي واجب يومي لمديري المشروع داخليا يقومون فيه بالفحص المنتظم للتقدم الفعلي مقابل الخطط والأهداف الموضوعة (UNDP, 2002). أما تشيرمون (Chirmon) فيرى بأن الرقابة هي عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بحسب هومطلوب، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف (درة وجودة، 2011).

وتشير الرقابة إلى عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة مسبقاً، واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان غايات المدرسة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفعالية، وتهتم الرقابة باختبار نتائج الأداء الفعلي وتقييمها ومقارنتها مع الإنجازات في الخطة، من حيث الكم والنوع بهدف تحديد الاختلافات أو الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في ضوء الأسباب أو المعوقات التي أدت إليها، كما وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق الهدف، وتعمل على تحديد مواطن الضعف ومعالجتها، كما وتهدف إلى المحافظة على حقوق العاملين في المدرسة، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين (حسين، 2007).

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح لأداء المرؤوسين بهدف التأكد من مدى تحقق أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها، فهي عبارة عن جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنة هذه المعايير بأهداف التخطيط، وبهذا يتم تصميم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لمعرفة الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها (الحراشة ومقابلة، 2009).

ويأخذ الأداء الوظيفي مكانة داخل أي مؤسسة بعدّه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة فيه، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأفضل حالاً عندما يكون أداء الأفراد فيها متميزاً، ومن هنا جاء اهتمام المؤسسات على مختلف أشكالها وأنواعها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة بعدّه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث عرف (أوبكر، 2005) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. ويعرف (ياغي، 1994) الأداء بأنه: إنجاز الموظفين للأعمال الموكلة لهم بشكل جيد وبموجب تعليمات وقوانين يلتزم بها أولئك الموظفون ليسيروا العمل في المؤسسة على أكمل وجه. ويعرف الأداء على أنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الدرّة والصباغ، 2008).

وأشار درّة (2003) إلى أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو السلوك والنتائج التي تتحقق معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى، بينما عرّف هلال (1999) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفة. ويذهب كل من روبايرز (Rue & Byars, 2005) إلى أن الأداء يشير إلى درجة إنجاز المهام التي تكون وظيفة الموظف وتعكس كفاءته في أداء متطلبات الوظيفة.

ومن ثم فإنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي: على أنه ذلك النشاط الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات، وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس (David, 2001).

فالأداء الوظيفي يساعد على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة. ويؤدى الأداء الوظيفي إلى الكشف عن الانحرافات المختلفة، إذ يقضى إلى بيان الانحرافات الكمية والنوعية والمدة الزمنية للتنفيذ. ويعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل إذ يجرى إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة الكفاءة. والبحث عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيص صعوبات التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتقادى أسباب الأخطاء مستقبلاً (الدره وزميله، 2008).

وقد أشار جابر (2001) إلى أن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء المعلم تتمثل في الارتقاء بمستوى العملية التربوية، وذلك من خلال تحديد أوجه القوة والضعف في أداء المعلم، الأمر الذي يؤدي إلى تأكيد نواحي القوة وتلافى جوانب الضعف، والمساهمة في تقويم مدى تحقيق المنهج

لأهداف التربية. إذ إن الأنماط السلوكية التي يسلكها المعلم تؤثر في تنفيذ المنهج، والوصول إلى أساس عادل وسليم في ترقية المعلم وتوجيه المعلم إلى أفضل الأساليب للتعامل مع المواقف التعليمية المختلفة، وإيضاح مكانة المعلم بين زملائه وعلاقته بالإدارة المدرسية وبأولياء الأمور، وتحديد مدى تعاون المعلم مع إدارة المدرسة ومدى إسهامه في مساعدة طلابه على حل المشكلات، وتوفير تغذية راجعة للمعلمين.

ولأهمية موضوع الرقابة والأداء الوظيفي فقد اهتم الباحثون به وذلك من خلال تناولهم بالبحث، فمن الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية دراسة العامرية (2012) والتي هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عُمان، ومعرفة وجهه نظر الموظفين الذين يمارسون مهام رقابية جزءاً من وظائفهم في وزارة التربية والتعليم وجهاز الرقابة المالية والإدارية لدولة حول أهم متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (365) موظفاً وموظفة من جميع المديريات العامة التابعة لديوان وزارة التربية والتعليم، وجميع المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية، فضلاً عن المديرية العامة للرقابة على قطاع التعليم والصحة والزراعة بجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام ظهرت بدرجة مرتفعة.

وأجرى الرشيد (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (653) معلماً ومعلمة، منهم (293) معلماً، و(360) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، وبتغير التخصص ولصالح التخصصات العلمية، وتبين أيضاً وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ولذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) تعزى للخبرة ولصالح الخبرة (أكثر من 11 سنة) لدى المعلمين، كما تبين وجود فروق تعزى لمتغير التفاعل بين الخبرة والتخصص.

وأجرت الزعبي (2011) دراسة هدفت إلى معرفة أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في هذه الجامعات، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (36) فردا يعملون في وحدات الرقابة الداخلية للجامعات الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تراوحت تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس من تقدير ضعيف إلى متوسط (2,49- 2,87) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي فكانت الفروق بين بكالوريوس وأقل من بكالوريوس وكانت الفروق لصالح حملة أقل من بكالوريوس في مجال تعاون الدائرة مع الوحدة أما في مجال كفاية المصادر البشرية فكانت الفروق بين حملة بكالوريوس وحملة أكثر من بكالوريوس وكانت الفروق لصالح أكثر من بكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير مكان الجامعة بين جامعات الوسط والشمال ولصالح جامعات الوسط.

وقام سيد (2008) بدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمحافظة المنيا في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة بيانات هذه الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الرياضية البالغ عددهم (560) معلما، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (140) معلما. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة داخل الإدارة التعليمية لا يقدم صورة صادقة عن مستوى العاملين بالإدارة التعليمية، كما أنه لا يتم إخضاع النواحي الإدارية والفنية للرقابة أسوة بالنواحي المالية.

وقام الأحمد (2008) بدراسة هدفت إلى بيان أهمية الرقابة لتحقيق الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة أهداف الدراسة، وتكونت الدراسة من (230) فردا من مديري المدارس الثانوية ومساعديهم. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن مديري المدارس الثانوية لديهم وعي جيد بمفهوم الرقابة الذاتية، وأن الرقابة الذاتية لها أثر فعال نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، كما أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة الحسب المتغيرات المتعددة التي تناولها الدراسة حول مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها، وأثرها على تفعيل إدارة الجودة التربوية الشاملة.

وقامت الغافرى (2007) بدراسة هدفت إلى تطوير مهام مدير المدرسة في سلطنة عُمان في ضوء المحاسبية، وذلك عن طريق استخلاص مهام معيارية لمدير المدرسة في ضوء المحاسبية

للاستفادة من خبرات بعض الدول ومعرفة وقائع مهام مدير المدرسة في سلطنة عُمان، كما ورد في اللائحتين التنظيميتين للتعليم العام والتعليم الأساسي، وتحديد مدى التقارب والتباعد بينها وبين المهام المعيارية في ضوء المحاسبية، فضلاً عن معرفة وجهة نظر المديرين والمديرات والموجهين الإداريين في إمكانية تطبيق المهام المعيارية لمدير المدرسة في ضوء المحاسبية. لقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها: جاءت تقديرات أفراد العينة عن إمكانيات تطبيق مهام مدير المدرسة في سلطنة عُمان في ضوء المحاسبية بدرجة متوسطة، في حين لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس في كافة مجالات الدراسة.

كما قام الجمعان (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والتعرف إلى مستوى ممارسة المساءلة والتفويض الإداري والرقابة الإدارية، وتكوّنت عينة الدراسة من (146) من جميع العاملين في وحده الرقابة في وزارة التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك مستوى عالياً من ممارسة المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، بينما كان مستوى التفويض الإداري متوسطاً من وجهة نظر العاملين في الوحدات الرقابية، وأن أفراد العينة الحاصلين على البكالوريوس فأقل لديهم ممارسات للتفويض الإداري من ذوي فئة الدبلوم العالي.

قام ديولف وجانسينس (Dewolf & Janssens, 2007) بمراجعة العديد من الدراسات التي تناولت الآثار لآليات الرقابة والمساءلة في التربية في هولندا. وتوصلت الدراسة إلى أن الدراسات السابقة لم تقدّم جواباً واضحاً لوجود أثر إيجابي للتفتيش والرقابة على نوعية المدارس. وتبين أن المديرين والمعلمين لديهم اهتمام بمؤشرات الأداء بينما أوضح الآباء والطلاب بضعف الاهتمام بتلك المؤشرات بعد اختيار المدرسة.

وأجريت دراسة من قبل زاريفا وديفيس (Zarifa & Davies, 2007) في مدينه أونتاريو- كندا بهدف التعرف إلى الرأي العام نحو الرقابة على التعليم لعينة شملت (1053) مواطناً. وتبين أن ما يقارب (45%) من المبحوثين يرون ضرورة وجود رقابة مركزة على النظام التعليمي، وأشار (62%) بضرورة وجود رقابة حكومية على المبالغ المالية التي تصرف على التعليم. وذكر (38%) من المبحوثين بأن تعيين وإنهاء عمل مديري المدارس يجب أن يكون من صلاحية مجلس الآباء في كل مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن كبار السن وأولياء الطلبة لم يدعموا وجود رقابة حكومية على

التعليم بشكل كبير، وقد أجمع المبحوثون على عدم التوسع أو الزيادة في الرقابة، سواء المركزية أو المحلية على التعليم.

وهدف دراسة هايجولكين ورامبيرج (Haugalokken & Ramberg, 2007) إلى تحليل مدى حاجة المعلم إلى الاستقلالية والرقابة بهدف إيجاد مستوى تعليمي متميز في النرويج بناء على نموذج المشاركة التعاوني (Collaborative Paptenership Model) والذي تبنته الحكومة من خلال تدريب المعلمين بصورة مهنية. وطبقا لنموذج يبين وجود ضعف في إيجاد المعلم المتميز نظرا لوجود الرقابة على مهامه وأعماله، وأكد النموذج على ضرورة الرقابة على المعلمين وجودتها للتأكد بطريقة غير مباشرة أن النظام المدرسي يعمل ضمن إطار قيم وثقافة المجتمع النرويجي.

وأجرى أبوحيانة (2006) دراسة هدفت إلى اقتراح نموذج للرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، ومن هذه الاتجاهات الشفافية، والوضوح والموضوعية، والملاءمة، وتفويض الصلاحيات، واللامركزية، والإدارة بالقيم، والرقابة الذاتية، والمكافآت، والمساءلة، والتدريب، والاتصال، والإدارة بالأهداف، والمشاركة الفردية في الأعمال الرقابية وقد تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ممثلا بمديري العموم ومديري التربية ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (751) قائدا تربويا. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى واقع الرقابة الإدارية كان متوسطا، حيث إنه يعاني من ضعف الشفافية في العمل الرقابي، وغياب الموضوعية، وقصور في ملاءمة معايير العمل الرقابي.

وقام الهاشم (2004) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقطاعها العام والخاص. وتكوّن مجتمع الدراسة من (321) موظفا في جامعه مؤتمة، و(43) موظفا في جامعة البتراء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية وأبعادها، وبين فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقطاعها العام والخاص كما بينت الدراسة أن فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقطاعها العام والخاص متوسطة المستوى من وجهة نظر المبحوثين.

كما أجرى عياش (2003) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا بالأردن للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (215) فرداً منهم (20) مديراً ومديرة، و(195) معلما ومعلمة في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة مادبا، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية

للرقابة الإدارية في محافظة مأدبا كانت بدرجة مرتفعة جداً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مأدبا تعزى للخبرة ولصالح الخبرة (أكثر من 11 سنة) لدى المعلمين، كما تبين وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس، في حين لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والتخصص.

وقام أيدن (Eden, 2001) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس بممارسة الرقابة على العاملين، ومنحهم الحرية في اختيار الوسائل والأساليب في العمل، والمقارنة بين المدارس الابتدائية والثانوية، فضلاً عن التعرف إلى طبيعة الرقابة التي يمارسها المديرون في المدارس الثانوية والأساليب المتبعة، وطبقت الدراسة على (22) مديراً ومعلمياً بإسرائيل من خلال المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون الرقابة العلنية على العاملين بشكل مباشر ومكثف، ويتدخل محدد في شؤون عملهم، مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركتهم في وضع الأهداف وتحديدها.

وتناول الباحثون الأداء الوظيفي بالدراسة لما له من أهمية واضحة على تحقيق أهداف المؤسسات، ومن الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، دراسة الشهري (2011) والتي هدفت إلى التعرف إلى أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين في جامعة تبوك تكونت عينة الدراسة من (443) مجوئاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي.

قام البلوي (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر الحوافز الممنوحة لمعلمي الصفوف الأولية وعلاقتها بتحسين أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بقطاع تبوك التعليمي، وزعت عينة الدراسة على (108) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوافز معلمي الصفوف الأولية مطبقة بدرجة مرتفعة في قطاع تبوك التعليمي، وأن أداء معلمي الصفوف الأولية كان مرتفعاً في جميع المجالات وهي: الناتج التعليمي، والمسؤولية والالتزام الوظيفي، والكفاية المهنية والإدارة الصفية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين الحوافز والأداء المهني في مجالات الكفاية المهنية والإدارة والمسؤولية والالتزام الوظيفي والناتج التعليمي.

وهدفت دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر (Goedele, Jan, Martin & Peter, 2010) للتعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس وتكونت عينه الدراسة من (16) مدير مدرسة و(4) مجموعات عمل من المعلمين وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يسهم في فاعلية المدرسة.

أما دراسة بون (Poon, 2004) فقد هدفت إلى معرفه أثر سياسات تقييم أداء الموظفين في الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في عده مؤسسات بماليزيا وبلغ أفراد عينه الدراسة (120) إداريا وتوصلت الدراسة إلى عده نتائج كان من أهمها أنه عندما يشعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بتقييم الأداء الوظيفي له أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره يؤدي إلى نوايا ترك العمل.

وقام تيم بيرلي (Timperley's, 1998) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية نظام تقييم أداء المعلمين في المدارس من وجهة نظر المديرين، وبلغت عينه الدراسة (310) من جميع المديرين الذين ينتمون الجمعية مديري المدارس الثانوية في نيوزلندا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ضرورة وجود نظام لتقييم أداء المدرسين وأن أفراد العينة يؤيدون التقييم إذا كانت له أهداف تطويرية.

ومن خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة العربية والأجنبية يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت الرقابة الإدارية ومنها ما تناول الأداء الوظيفي، كل منهما بشكل منفرد، وما يميز الدراسة الحالية في أنها تناولت العلاقة بين كلا المتغيرين وذلك بتطبيقها على مديري ومعلمي إحدى محافظات سلطنة عُمان

ولأن الرقابة الإدارية هي نشاط إداري يهدف إلى قياس الأداء ومدى تحقق الإنجاز الفعلي، ومتابعة العمل ومقارنة ما تم إنجازه وفق معايير رقابية تحددتها طبيعة النشاط الإداري، وبين ما هو مخطط له من سياسات وأهداف عامة، والعمل على تحديد الانحرافات، والعمل على تلافيها مستقبلاً، والاستفادة من نتائج الرقابة في المراحل اللاحقة؛ تأتي الدراسة الحالية محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عُمان للرقابة الإدارية وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي للمعلمين.

### مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها

تعدّ الرقابة إحدى وظائف العملية الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمدرسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها، إذ تُعدّ الرقابة حلقة مهمة من حلقات الإدارات التربوية، لأنها متداخلة في جميع العمليات الإدارية، فهناك الرقابة على التخطيط والرقابة على التنظيم والرقابة على الأفراد من أجل إعدادهم وتوجيههم (الحراشة وزميله، 2009).

ولم يجد الباحثان دراسة تناولت ممارسة مدير المدرسة للرقابة الإدارية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين - حسب اطلاعهما - ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في السلطنة للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,01 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

1. أنها تعدّ من الدراسات القليلة التي تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات التربوية في سلطنة عُمان، إذ من المتوقع أن تثري المكتبة التربوية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون موضوع الرقابة الإدارية.
2. تسليط الضوء على أهمية الرقابة الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة على المعلمين.
3. من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي في سلطنة عُمان من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمستوى الرقابة الإدارية لدى المديرين تجاه مدارسهم.

### حدود الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة في تطبيقها على المديرين والمعلمين في محافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان، للعام 2013/2012.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ولذلك لملاءمته لطبيعة وإجراءات مثل هذه الدراسات.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والبالغ عددهم (116) مديرا ومديرة التابعين لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الباطنة جنوب السلطنة ومن جميع المعلمين البالغ عددهم (6022) معلما ومعلمة، بحسب احصائيات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي 2013/2012.

### عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (527) معلما وهي تمثل ما نسبة (9%) تقريبا من مجتمع الدراسة المعلمين، بعد استبعاد (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، أما المديرون فتم أخذ (69) مديرا ومديرة، أي ما نسبته (60%) من أفراد المجتمع لصغر حجمهم إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة تكوّنت من قسمين القسم الأول يتعلق بالرقابة الإدارية لدى مديري المدارس، والآخر يتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة الرشيدى (2010) ودراسة عياش (2003).

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين وذلك بتوزيع أداة الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين بالإدارة التربوية ومن سلطنة عُمان وبلغ عددهم (20) محكماً، واعتماد معيار اتفاق (80%) من المحكمين للتعديل أو الحذف أو الإضافة، وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة. وتم التحقق أيضا من الصدق بطريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد على كل فقرة والكلية للرقابة الإداري، وكذلك أداء الأفراد على كل فقرة والكلية للأداء الوظيفي، والجدولان (1، 2) يبينان نتائج ذلك.

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون بين أداء الوظيفي للأفراد على كل فقرة والكلية للرقابة الإدارية

رقم الفقرة	معامل الارتباط						
1	0,63**	9	0,74**	17	0,62**	25	0,65**
2	0,71**	10	0,74**	18	0,74**	26	0,67**
3	0,71**	11	0,73**	19	0,80**	27	0,81**
4	0,72**	12	0,63**	20	0,79**	28	0,67**
5	0,84**	13	0,52**	21	0,67**	29	0,75**
6	0,66**	14	0,78**	22	0,84**	30	0,88**
7	0,78**	15	0,47**	23	0,82**	31	0,81**
8	0,74**	16	0,75**	24	0,66**	32	0,82**

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد على كل فقرة والكلية للأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0,69**	10	0,67**	19	0,74**
2	0,63**	11	0,69**	20	0,64**
3	0,64**	12	0,64**	21	0,80**
4	0,81**	13	0,77**	22	0,67**
5	0,57**	14	0,60**	23	0,79**
6	0,73**	15	0,72**	24	0,87**
7	0,76**	16	0,44**	25	0,85**
8	0,60**	17	0,63**	26	0,78**
9	0,79**	18	0,76**	27	0,76**

يتبين من جدول (1) وجدول (2) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت موجبة ودالة إحصائياً عند  $(0,01 \geq \alpha)$ ، وهو مؤشر على صدق أداة الدراسة.

### ثبات أدوات الدراسة:

تم تطبيق أدوات الدراسة على (22) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (3) قيم معاملات الثبات

معامل الثبات	المجال	الأداة	معامل الثبات	المجال	الأداة
0.88	التعليمي	الأداء الوظيفي	0,81	القرار الإداري	الرقابة الإدارية
0,78	العلاقات مع الآخرين		0,88	المجال الإداري	
0.80	السلوكيات والانضباط		0,89	المجال الفني	
0,88	النمو المعرفي والمهني		0,87	مجال الوسائل الفنية	

يتبين من جدول (3) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

### التعريفات المفاهيمية والإجرائية: تاليا تعريف بمصطلحات الدراسة:

**الرقابة الإدارية:** هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (الفاعوري، 2008)، وتعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الاستبانة التي تم إعدادها لاستخدامها في الدراسة.

**الأداء الوظيفي:** هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد" (خليفات والمطارنة، 2010: 603)، أما إجرائياً فيقاس الأداء الوظيفي بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الإجابة عن الاستبانة التي تم إعدادها لاستخدامها في الدراسة.

درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها..... أ. إيمان المعولي، أ.د. "محمد أمين" القضاة

**المعالجات الإحصائية:** تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني. ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الرقابة الإدارية، وجدول (4) يبين نتائج ذلك.

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً**

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	الإداري	0,58	0,58	1	مرتفع
3	الفني	4,01	0,58	2	مرتفع
1	القرار الإداري	3,99	0,63	3	مرتفع
4	الوسائل الرقابية	3,94	0,66	4	مرتفع
	الكلية	4,05	0,53		مرتفع

يتبين من جدول (4) أن جميع المجالات كان درجة تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للمجال (الإداري) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4,19) بانحراف معياري (0,58)، وكان أقل تقدير لمجال (الوسائل الرقابية) إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3,94)، بانحراف معياري (0,66)، وكان التقدير الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتفعة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4,05) بانحراف معياري (0,53).

وربما يعزى مجيء تقديرات المجالات جميعها بدرجة مرتفعة إلى تفعيل دور مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية بعدّها وسيلة لمتابعة تقدير الوظائف والأعمال التي تم إنجازها كمّاً ونوعاً مقارنةً مع ما هو محدد سلفاً، وكشف الأخطاء والانحرافات المرتكبة

ومسبباتها في سير الأعمال وأداء العاملين بغية عدم تكرارها، ووضع الحلول المناسبة والكفيلة بإصلاح ومعالجة الخلل أو القصور من خلال وسائل عقابية أو توجيهية أخرى تحقق الهدف، فضلا عن أنها عملية ديناميكية شاملة، ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة وخاصة في التخطيط وعملية اتخاذ القرارات، كما أنها تنصب على جميع مدخلات المؤسسة من موارد بشرية ومادية، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها. وربما زيادة انتشار الكثير من المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى الاهتمام بالرقابة الإدارية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، إذ تظهر هذه القيمة والأهمية في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس مؤسسات القطاع الخاص.

وحصول المجال الإداري على أعلى تقدير يعزى إلى إيلاء المديرين أهمية كبيرة للجانب الإداري - كونه يمثل جوهر عمل المدير - فيحرص على صياغة قرارات دقيقة تستند إلى أسس علمية وتتبنى من الأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، فضلا عن أن الجانب الإداري يأخذ وزنا كبيرا من التقييم الذي يجرى لمدير المدرسة بشكل دوري. وهذا يدل على متابعة المديرين انتظام الهيئة التدريسية بالدوام المدرسي وتقديم كل ما يلزم للعام الدراسي من خلال خطة واضحة ومحددة المعالم، فضلا عن أن دورهم الكبير في إعداد برنامج منظم للحصص والمناوبات يراعي العدالة والموضوعية، وتقديم كافة أشكال الدعم والتوجيه لكافة العاملين في المدرسة، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة والحثيثة التي يبذلها مديرو المدارس في الحفاظ على إدامة العمل داخل المدرسة، والحرص على إيجاد أجواء مناسبة تسمح للمعلمين بالقيام بأدوارهم على أكمل وجه.

ويشير حصول المجال الفني على تقدير مرتفع أي حرص مديري المدارس على متابعة سير الحصص وأداء المعلمين من خلال التنسيق مع المشرفين، ووضع الخطط اليومية والفصلية المجدولة بجدول زمنية، والإشراف المباشر على مرافق المدرسة، فضلا عن دورهم الواضح في الإشراف المباشر على مرافق المدرسة ومدى مناسبتها للطلبة، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة والحثيثة التي يبذلها مديرو المدارس في الحفاظ على سير الحصص وانتظام المعلمين في الغرف الصفية من خلال متابعة أداء المعلمين والعمل مع المشرفين لرفع سوية المعلمين وتحسين أدائهم، فضلا عن وعيهم بأهمية استمرار الحصص ومتابعة أداء المعلمين ومدى انعكاس ذلك على أداء الطلبة، وبناء الخطط الصفية. وربما يعزى ذلك إلى اعتقاد المديرين إلى أن هذه الأعمال التي يقوم بها من صلب عمله كمدير فعليه أن يحرص على إتقانها.

وحصول مجال القرار الإداري بدرجة مرتفعة يدل على استخدام المديرين القرارات التي تتسجم مع الأنظمة والتعليمات والتوجهات المستقبلية، فضلا عن أنها تستند إلى الأسس العلمية وتراعي العدالة والموضوعية، وربما يعزى ذلك إلى وعي المديرين والمديرات بأهمية القرارات المنبثقة من الأنظمة والتعليمات، فضلا عن أن توخّي العدالة والموضوعية في القرارات تحفز المعلمين وتزيد من دافعيتهم للعمل وتوحد لديهم العمل التشاركي التعاوني.

وحصول مجال الوسائل الرقابية على أقل تقدير وربما يعزى ذلك إلى أن استخدام الوسائل الرقابية بحاجة إلى الخبرة الكافية والمعرفة العلمية التي ربما لا تتوافر عند جميع المديرين، وربما يعزى ذلك إلى الحساسية المفرطة التي يعاني منها بعض المعلمين لكثير من ممارسات المديرين وقراراتهم. وتشير ارتفاع درجة التقدير لهذا المجال إلى استخدام المديرين أساليب مختلفة ومتنوعة لمراقبة أداء المعلمين تستند إلى التقنية الحديثة، معتمدين على معلومات يمكن الوثوق بها، فضلا عن قدرتهم على صياغة معايير واضحة ومحددة، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الحثيثة التي يبذلها مديرو المدارس في إعداد وصياغة معايير رقابية وواضحة، واعتماد أساليب علمية في تقييم أداء العاملين في الميدان التربوي، فضلا عن رغبتهم في مواكبة التطورات الحديثة وذلك من خلال الاستفادة من الأساليب الرقابية ذات التقنية الحديثة والتي ربما لها آثار إيجابية على إدامة سير العمل في المدرسة وضمان تطويرها وتحسينها.

وحصول الكلي على تقدير مرتفع ربما تعد هذه نتيجة منطقية فحصول كل مجال على تقدير مرتفع أدى إلى حصول الكلي على تقدير مرتفع وربما يعزى ذلك إلى وعي المديرين بأهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين وفي تطوير المدرسة وديمومتها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: عياش (2003) والتي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا كانت بدرجة مرتفعة جداً، والرشيدي (2010) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، والعامرية (2012) والتي أشارت إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة أبو حيانة (2006) التي أشارت إلى أن مستوى واقع الرقابة الإدارية كان متوسطاً.

**السؤال الثاني:** ما درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي، والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

**جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً**

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
3	السلوكيات والانضباط	4,30	0,53	1	مرتفع
2	العلاقات مع الآخرين	4,28	0,51	2	مرتفع
1	الأداء التعليمي	4,13	0,49	3	مرتفع
4	النمو المعرفي والمهني	3,86	0,64	4	مرتفع
	الكلي	4,15	0,46		مرتفع

يتبين من جدول (5) أن جميع المجالات كان درجة تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان لمجال (السلوكيات والانضباط) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4,30) بانحراف معياري (0,53)، وكان أقل تقدير لمجال (النمو المعرفي والمهني) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3,86)، بانحراف معياري (0,86)، وكان التقدير الكلي لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتفعاً وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4,15) بانحراف معياري (0,46).

ومجيء تقديرات المجالات جميعها بدرجة مرتفعة ربما يعزى إلى وعي المعلمين بأهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فضلاً عن رغبة المعلمين في الحصول على الثناء والتعزيز من المسؤولين وأولياء الأمور والطلبة على السواء. وطمعا في تقلد بعض المناصب الوظيفية في المديرية علاوة إلى حرص المديرين على الاهتمام بتحسين المستوى الوظيفي لمعلميهم لقناعتهما لما لهذا من انعكاسات إيجابية على تطوير المدرسة ورفع مستواها.

وحصول مجال السلوكيات والانضباط على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك الدور الكبير الذي يقوم به المعلمون، والذي يتطلب منهم أن يكونوا قدوة حسنة طيبة، وان يحتكموا إلى المنطق والعقل في تصرفاتهم وممارساتهم، وربما لرغبة المعلمين في غرس قيم إيجابية في نفوس الطلبة والتي تتطلب

منهم أن يكونوا مثالا في القدوة الحسنة والطيبة، فضلا عن أن تشكيل منظومة القيم لدى الطلبة أصبحت حاجة يسعى إليها جميع العاملين في الميدان التربوي بعد أن تشوهت في السنوات الأخيرة بسبب تأثير التربية الموازية. وهذا يشير إلى تقديم المعلمين نماذج للقدوة الحسنة من خلال استغلال وقت الحصة بفاعلية، والتقييد بمواعيد الحضور للمدرسة ومواعيد الانصراف منها، وسعيهم إلى تنفيذ التعليمات والقرارات، وربما يعزى ذلك إلى قناعة المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به، فهم لا يقدمون للطلبة معرفة فقط بل يقدمون قيما واتجاهات إيجابية، والقيم لا تعلم من خلال تقديم مفاهيم نظرية وإنما من خلال ممارسات عملية داخل الصف وخارجه، فضلا عن رغبة المعلمين في إعادة بناء منظومة قيم الطلبة والتي أصبحت مشوهة في هذه الأيام نتيجة لزيادة وسائل الاتصال، حيث أصبحت التربية الموازية تزامح التربية الرسمية وتسبقها أحيانا.

وحصول مجال العلاقات مع الآخرين على تقدير مرتفع يظهر حرص المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع الجميع قائمة على الاحترام المتبادل، للاستفادة من خبرات الزملاء في المجالات كافة، وربما يعزى ذلك إلى قناعة المعلمين بأنهم عبارة عن أسرة واحدة متكاملة ومتماسكة يسودها جو من الود والاحترام، عليها أن تعمل بشراكة حقيقية وتفتتح على المجتمع المحلي بشكل إيجابي وفاعل.

ومجيء مجال الأداء التعليمي مرتفعاً يدل على قيام المعلمين بإعداد الخطط الفصلية واستخدام طرق تقويم واستراتيجيات تدريسية حديثة، فضلا عن امتلاكهم المهارة في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة والحديثة التي يبذلها المعلمون في بناء خطط فصلية ويومية شاملة ومرنة تتضمن أساليب واستراتيجيات حديثة، فضلا عن رغبتهم في تحقيق الكفاءة والمهارة في تحقيق المهام في الوقت المحدد، للحصول على الثناء والتقدير من المديرين وطمعا في تقلد بعض المناصب الإدارية، وربما يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بالآثار الإيجابية لتحسين الأداء التعليمي على تطوير المدرسة وتحسينها.

وحصول مجال النمو المعرفي والمهني على أقل تقدير إلا أنها ما زالت بدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى أن الأعمال الكتابية التي أصبحت ترهق كاهل المعلم قد تحول من قيامه بمتابعة كل ما هو جديد من شأنه أن يطوره معرفيا ومهنيا، وربما أن قسما من المديرين يعتقد أن بعض المعلمين ما زال بحاجة إلى التدريب والتأهيل والتوجيه. وارتفاع تقدير هذا المجال يدل على متابعة المعلمين لما هو جديد اعتمادا على الدراسات والمراجع العلمية، فضلا عن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين تعلم الطلبة، والانتقال من التنظير إلى التطبيق، وربما يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأن

المعرفة ليست ثابتة وإنما متغيرة، وأن الأساليب والطرائق العادية أصبحت غير فاعلة لابد من تطويرها لزيادة فاعليتها، فضلا عن أن المعلمين يتعاملون مع جيل مختلف ومنفتح على التكنولوجيا وعلى وسائل الاتصال فلا سبيل إلى التعامل معهم بصورة إيجابية إلا من خلال تطوير معرفتهم وزيادة خبرتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وحصول الكلي على تقدير مرتفع فربما تعد هذه نتيجة منطقية فحصول كل مجال على تقدير مرتفع أدى إلى حصول الكلي على تقدير مرتفع وربما يعزى ذلك إلى وعي عينة الدراسة بأهمية الأداء الوظيفي وأثره على التقدم الوظيفي للفرد وعلى الوضع الاجتماعي المرتفع للمعلم المتميز، فالمعلم الناجح يقدر من المجتمع.

واتفقت هذه الدراسة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة البلوى (2009) والتي أشارت إلى أن حوافز معلمي الصفوف الأولية مطبقة بدرجة مرتفعة في قطاع تبوك التعليمي، وأن أداء معلمي الصفوف الأولية كان مرتفعا في جميع المجالات.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,01 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين، وجدول (6) يبين نتائج ذلك.

جدول (6): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة

الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين

الكلي	النمو المعرفي والمهني	السلوكيات والانضباط	العلاقات مع الآخرين	الأداء التعليمي	
0,30**	0,233**	0,25**	0,27**	0,27**	القرار الإداري
0,31**	0,235**	0,26**	0,29**	0,32**	الإداري
0,35**	0,28**	0,29**	0,31**	0,33**	الفني
0,32**	0,28**	0,25**	0,27**	0,29**	الوسائل الرقابية
0,37**	0,29**	0,30**	0,33**	0,35**	الكلي

يتبين من جدول (6) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0,01 \geq \alpha)$ ، والعلاقة طردية أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية زاد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وربما يعزى ذلك إلى التداخل الكبير والواضح ما بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات الأداء الوظيفي، فالعلاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء المرغوبة في المؤسسات، إذ إن الرقابة تقيس الأداء وتصحيح الانحرافات، وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط، وقد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات وإجراء تغييرات في وظائف الإدارة تعديل أسلوب التوجيه أو وضع أهداف جديدة، وأهمية القيام بإجراءات تعديلية في البناء التنظيمي، والأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء، فضلاً عن كفاءة الأداء في المؤسسات تقضي رقابة وتقيماً مستمرا للأداء؛ بهدف توجيه الوجهة الصحيحة، فكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

علاوة على أن تقييم أداء العاملين من أهم الأمور التي تعنى بها الرقابة؛ لأن تقييم أداء العاملين هو أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير لكي يحدد كفاءة مرؤوسيه وقدرتهم في أداء العمل، وتهدف الرقابة إلى تقييم الأداء وتشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف، حيث ينال ذوو الأداء الجيد مكافآت وحوافز معينة، مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والمعاملة الطيبة، بينما ذوو الأداء الضعيف قد يحتاجون إلى المزيد من التوجيه، ويستطيع مدير المدرسة أن يستعين ببعض المؤشرات لتقييم أداء المعلمين والعاملين في المدرسة.

وأكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية وللکلي للأداء الوظيفي للمعلمين وكان يساوي  $(0,37)$ ، وربما تعد هذه النتيجة منطقية فوجود علاقة طردية موجبة على كل مجال من مجالات الرقابة الإدارية ومع كل مجال من مجالات الأداء الوظيفي أدت إلى وجود علاقة قوية وموجبة على الكلي، وربما يعزى ذلك للدور الكبير الذي تحدثه أساليب الرقابة الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، إذ يشعر المعلمون بأنهم مراقبون وسيحاسبون إذا قصرُوا في مهامهم وأعمالهم وسيكافون إذا أبدعوا وأتقنوا عملهم. وأقل قيمة لمعامل الارتباط كانت بين البعد الإداري وبعد القرار الإداري لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب سلطنة عُمان للرقابة الإدارية وبين بعد

النمو المعرفي والمهني للأداء الوظيفي للمعلمين وكان يساوي (0,233). وربما يعزى ذلك إلى أن المبالغة في المتابعة الدقيقة لدوام المعلمين والانتظام بالحصص الصفية، وتقييد أبواب الصرف المالي في مجالات محددة جداً، ربما تخلق حساسية عند بعض المعلمين، مما يضعف حماسهم إلى المشاركة الفاعلة في الدورات التدريبية وفي تطوير أنفسهم، وفي تقديم المقترحات والأفكار التي من شأنها المساهمة في تطوير المدرسة ورفع كفاءتها.

### التوصيات:

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها فإن الدراسة توصي بالآتي:

1. تشجيع المديرين على ممارسة الرقابة الإدارية في الميدان التربوي لوجود العلاقة القوية والموجبة بينها وبين المستوى الوظيفي للمعلمين.
2. توجيه الانتباه إلى زيادة الاهتمام بأساليب الرقابة الإدارية وتحديثها لأهميتها الكبيرة في تطوير المدرسة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
3. ضرورة إيجاد برامج تأهيلية وتدريبية للمعلمين ذوي الخبرات الطويلة للحفاظ على استمرار عطائهم وزيادة حماسهم إلى التطوير والتغيير.
4. إجراء مزيد من الدراسات العلمية على متغيرات جديدة لم تتناولها الدراسة.
5. الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.
6. الاهتمام بتشجيع المعلمين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

### المراجع

- ابوبكر، مصطفى محمود. (2005). الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبوحيانة، منوه محمد. (2006). نموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. الأردن: رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعه عمان العريية للدراسات العليا.
- أبوماضي، كامل أحمد. (2006). مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة. بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، فلسطين: الجامعة الإسلامية في الفترة من 13-15/2/2006.

درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها..... أ. إيمان المعولي، أ.د. "محمد أمين" القضاة

- الأحمّد، عبد العزيز أحمد. (2008). مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل أداره الجودة التربوية الشاملة. دراسات في المناهج وطرق التدريس - الكويت، 134، [http://www.tadres-misr.com/magazine\\_details.php?ID=139](http://www.tadres-misr.com/magazine_details.php?ID=139)
- البلوي، محمد مفلح. (2009). الحوافز الممنوحة لمعلمي الصفوف الأولية وعلاقتها بتحسين أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بقطاع تبوك التعليمي. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤت.
- الجمعان، نادية محمد حسين. (2007). دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهه نظر العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك.
- الحراحشة، محمد عبود؛ ومقابلة، محمد قاسم. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية - جامعة دمشق، 25 (3+4)، 395-460.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2007). ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ والمطارنة، شرين محمد. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية - جامعة دمشق، 26 (1+2)، 599-642.
- الدرّه، عبد الباري؛ والصباغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- الرشيدى، مساعد. (2010). درجة ممارسة الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظر المعلمين. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك.
- الزعبي، فايز. (1995). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. ط1، الكرك، الأردن: منشورات جامعة مؤتة.

- الزعبي، ميسون طلاع. (2011). أثر الوحدات الرقابة الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. دراسات، العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، 38(1)، 216-234.
- سيد، عاطف عبد الرحمن. (2008). الرقابة الإستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضي- مصر، 105، 175-223.
- الشهري، محمد. (2011). أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة تبوك. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
- العامرية، إيمان بنت حميد. (2012). الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان (تصور مقترح). سلطنة عمان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية- جامعة اليرموك، 4(6)، 349-359.
- عياش، رضوان مجاهد. (2003). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الغافري، زكية بنت سعيد. (2007). تطوير مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية. سلطنة عمان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعته السلطان قابوس.
- الفاعوري، محمد عيسى. (2008). الإدارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة.
- المجذوب، طارق. (2002). الإدارة العامة. بيروت: منشورات الحقوقية.
- الهاشم، عادل. (2004). أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة.
- هلال، محمد عبد الغنى. (1999). مهارات أداره الأداء. ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1994). الرقابة في الإدارة العامة. السعودية: الطبعة الثانية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

- Dewolf, Inge, & Jenssens, Frans. (2007). Effects and side Effectes of Inspection: An Overview of Emprical Studies. **Oxford Review of Education- Taylor & Francis, Ltd**,(33)3: 379-396.
- Eden, D. (2001). Who Controls the Teachers? Overt and Covert Control in Schools. **Educational Management Administration Leadership- University of Warwick**, 2(1), 97-111.
- David, F. (2001). **Strategic Management Concepts**. 8th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Goedele V, Jan V, Mntin V & Peter, p (2010). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals, **Journal of School Effectiveness and School Improvement- UK** , 21(2), 167-188.
- Haugalokken, V & Ramberg, P. (2007). Autonomy or control: discussion of a central dilemma in developing a realistic teacher education in Norway. **Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy - Routledge, part of the Taylor & Francis Group**, 33(1), 55-69.
- Poon, J (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention, **Personal Review- Emerald Group Publishing Limited**, 33(3), 322-334.
- Rue ,LW & Byars. LL, 2005, **Management –Skills and Applicatoin**, McGraw Hill ,USA: 11 edition,2004.
- Timperley, H. (1998). Performance appraisal: principals' perspectives and some implications, **Journal of Educational Administration- Emerald Group Publishing Limited**, 36(1), 44-58.
- UNDP (2002). **Handbook on Monitoring and Evaluation for Results**. New York: UNDP.
- Zarifa, D, & Davies, S, (2007). Balance of Powers: Public Opinion on Control in Education. **The Canadian Journal of Sociology -University of Alberta**, (32)2, 259-278.